

# Trabajo Fin de Grado

Comunicación corporativa de la Real Federación  
Española de Atletismo según periodistas  
deportivos especializados

Autor

Isabel Macías Chow

Director/es

Juan Pablo Artero

Facultad de Filosofía y Letras

2015

## ÍNDICE

1.	RESUMEN	2
2.	INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
3.	OBJETIVO E HIPÓTESIS	5
4.	METODOLOGÍA	5
4.1	Encuesta	6
4.2	Entrevista en profundidad	8
5.	MARCO TEÓRICO	8
5.1	La comunicación corporativa en el deporte.	8
5.2	Las federaciones deportivas nacionales.	11
5.3	La Real Federación Española de Atletismo y su área de comunicación.	13
6.	RESULTADOS	15
6.1	Gestión de redes sociales y medio on-line.	15
6.2	Relación con los medios de comunicación.	17
6.3	Eventos y marketing.	18
6.4	Valoración final y sugerencias.	21
7.	CONCLUSIONES	24
8.	REFERENCIAS	29
9.	ANEXOS	31
	Anexo1. Cuestionario de la entrevista en profundidad a Gerardo Cebrián sobre la comunicación de la Real Federación Española de Atletismo.	31
	Anexo2. Cuestionario realizado a los periodistas especializados.	33

## 1. RESUMEN

La comunicación corporativa se implantó en España a mediados del SXX, pero no ha sido prácticamente hasta la década de los 90 cuando se ha extendido en nuestro país su uso en la vertiente deportiva. Inicio marcado de manera alguna por los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, que han sido denominados como los *Juegos de la comunicación*. Diferentes estudios relatan la inmadurez de los departamentos de comunicación corporativa dentro del ámbito deportivo, donde el nuevo modelo de organización privada gana importancia frente a las tradicionales entidades públicas. Sin embargo el deporte se conforma como una nueva industria con enorme crecimiento en nuestra sociedad, reflejándose en la nueva moda del atletismo popular, o como comúnmente se le conoce: *running*. Las cifras de ventas con productos relacionados con este deporte se multiplican de manera exponencial y eso no pasa desapercibido para las empresas privadas: grandes y pequeñas. Este estudio busca mostrar la situación actual de la comunicación corporativa en la Real Federación Española de atletismo (RFEA), analizando tanto de su estructura y funcionamiento, como de las acciones que realiza, para con ello tratar de valorar si la gestión de las herramientas de este tipo de comunicación le permite acercarse a este creciente público y alcanzar nuevos recursos económicos propios.

**Palabras clave:** comunicación, comunicación corporativa, atletismo, *running*, Real Federación Española de Atletismo, marketing, medios de comunicación, prensa.

**Title:** Corporate Communications at the Spanish Athletics Federation, according to sports journalists.

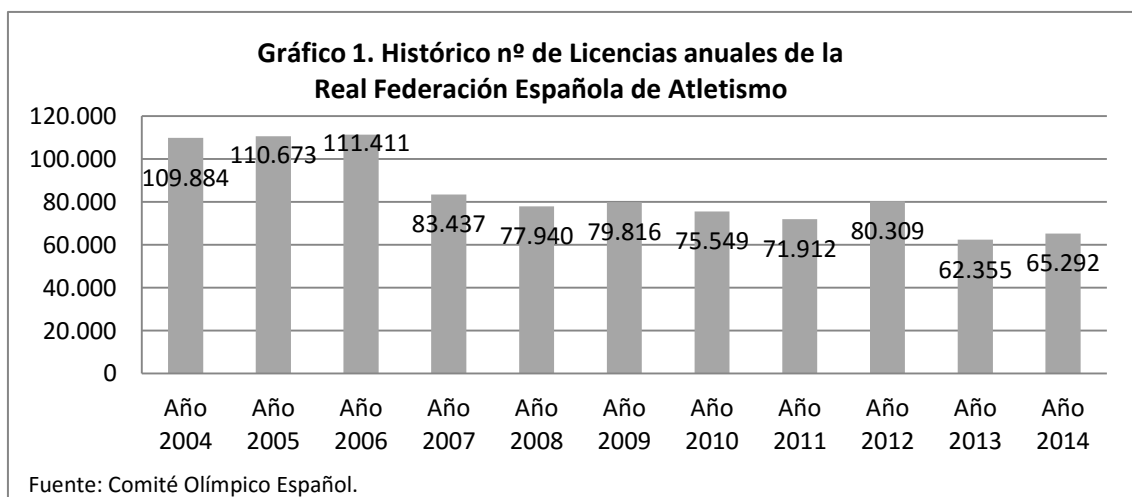
Corporate communication was implanted in Spain in mid-20th century, but it had not spread in the sport until the 90s, when the Olympic Games were held in Barcelona in 1992. In fact, they were named as the "Communication Games". Different research reports the lack of experience of corporate communication departments within the sports field, where the new private organization model gains importance over conventional public institutions. Sport becomes a new industry with tremendous growth in our society, which it is reflected in the number of recreational runners, or as they are commonly known: "runners". Sales figure of products related to sport rises exponentially and attract the attention and interest of private firms: small and big companies. The aim of this report is to analyze the corporate communication of the Spanish Royal Athletics Federation. Organization and actions taken will be evaluated in order to check whether the use of communication tools allows them to connect with new audiences and generate economic resources.

**Keywords:** communication, corporate communication, athletics, running, Spanish Athletics Federation, marketing, mass media, press.

## 2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El desarrollo del deporte como una industria de importante crecimiento en nuestro país es un hecho evidente. Es cada vez mayor el número de negocios que se encuentran relacionados con este sector de manera directa e indirecta: centros de fisioterapia, gimnasios (con versión *low cost* incluida), tiendas especializadas de ropa... Pero si además se focaliza en la nueva moda del *running* o atletismo popular, se observa que no es algo pasajero o de poca significancia, ya que las cifras económicas que empiezan a moverse son de cierta relevancia e impacto empresarial. El brutal crecimiento del número de zapatillas vendidas anualmente, las carreras recogidas en el calendario de cada ciudad y el número de inscripciones y participantes en estas, es donde se refleja esta nueva realidad. En la información recogida por el diario El Mundo en el artículo 'Running, una fiebre multimillonaria' (publicado el 19 de enero de 2014) se presentaban los siguientes datos: el número de ventas de pares de zapatillas había pasado de 1.180.350 en el año 2009 a 2.274.074 en 2013. Algo más significativo en el número de inscritos en la San Silvestre de Madrid (carrera popular de nuestro país con más participación) donde el número total de corredores ha pasado de 25.000 en el año 2007 a los aproximadamente 40.000 del 2013.

En una etapa en la que el crecimiento generalizado es evidente, es relevante analizar por qué en este momento de auge, de la denominada anteriormente vertiente popular, no consigue calar en el aspecto federativo del atletismo, cuyo número de licencias anuales se desinfla desde el año 2006. Tan solo en el año olímpico hubo un repunte significativo en el número de federados. Pese a los esfuerzos federativos y el buen momento del corredor, es cierto que en este el caso el número de licencias federadas, la tendencia es a la baja y no al crecimiento tal y como vemos en el gráfico 1. La ligera recuperación en 2014 vino dada de la incorporación al deporte federado de la categoría infantil, entre 12 y 13 años, que anteriormente era escolar.



Mientras el atletismo en ruta está tan presente en la actualidad y disfruta de una gran repercusión mediática (además del seguimiento activo y pasivo por parte de millares de personas en nuestro país), el alto rendimiento deportivo, sin embargo, no deja de verse reducido, en la mayoría de los casos, a una imagen exterior de las naciones. Esto se convierte así en una prioridad recogida por las políticas de Estado de los países desarrollados, siendo “un fin de interés general que se debe proteger e incentivar, a través de organizaciones (no lucrativas) con un régimen fiscal favorable, como son las Federaciones Deportivas Españolas” (Cabello, 2011: 690).

En nuestro país pocas son las ligas deportivas reconocidas como profesionales, como por ejemplo el caso del fútbol y el baloncesto. Por ello, las federaciones nacionales son subvencionadas en la mayoría de los casos con parte de fondos públicos, respondiendo a su especial denominación jurídica tal y como se detalla en el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportiva. La peculiaridad de las federaciones deportivas reside en su doble vertiente de empresa privada con finalidad pública, descritas como: “entidades asociativas privadas, sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus asociados, que además de sus propias atribuciones, ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando en este caso, como agentes colaboradores de la Administración pública” (RD 1835/1991).

La Ley 10/1990 del Deporte, de 15 de octubre, cuyo objetivo fundamental es regular el marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado, presta una atención específica estas entidades. Por ello el Consejo Superior de Deportes sustenta las diferentes reglas de tutela y control que la administración del Estado ejerce sobre las Federaciones. En este caso, los principios de autoorganización son compatibles con la vigilancia y protección de los intereses públicos. Por esto no deben olvidar su carácter empresarial y con ello la necesidad de conseguir patrocinadores *y/o sponsors* para subvencionar, sobre todo, el equipo de alta competición. Pero estos entes, concretamente el caso de la Real Federación Española de Atletismo (RFEA), ha encontrado serias dificultades para hacer alcanzar ese objetivo y atraer a empresas patrocinadoras, mientras que otras muchas competiciones organizadas de manera privada han aprovechado esta nueva tendencia y han crecido enormemente. Decenas de carreras en cada ciudad de este país son reconocidas por sus ciudadanos, pero la RFEA sigue siendo para muchos una auténtica desconocida.

### **3. OBJETIVO E HIPÓTESIS**

A raíz de los problemas descritos en la introducción el objetivo principal de este trabajo es analizar la comunicación corporativa de la RFEA realiza y su relación con la imagen exterior de la misma, evaluándola desde la percepción de un grupo de periodistas especializados.

Además, al hilo del objetivo principal se plantean los siguientes objetivos secundarios:

1. Estudiar el uso de las herramientas propias de la comunicación corporativa deportiva.
2. Conocer la estrategia de comunicación de la RFEA.
3. Examinar el modelo de gestión y organización del área de comunicación, así como el plan de comunicación y de crisis.

No existen en la bibliografía muchos trabajos que hayan analizado de forma tan específica la comunicación corporativa de una federación deportiva olímpica. Sin embargo, si se ha analizado de forma general la comunicación de diversas federaciones deportivas (Martín, 2011). Según este autor, existen en la mayoría de ellas aspectos muy mejorables que atañen directamente a la comunicación y la imagen corporativa. En base a estos datos y conforme a los objetivos planteados este trabajo plantea las siguientes hipótesis:

1. Una correcta estrategia de comunicación permite gestionar adecuadamente los momentos de crisis y mejorar la imagen de marca.
2. La comunicación corporativa en el campo de las federaciones nacionales es un elemento poco extendido y desaprovechado en su utilización, pese a disponer de diferentes elementos de comunicación.
3. La falta de formación específica y el bajo uso de las herramientas que la comunicación corporativa ofrece, perjudica en la posibilidad de generación de recursos propios.
4. Existe relación entre la comunicación corporativa de la RFEA y su imagen de marca, así como la influencia sobre practicantes, aficionados y patrocinadores.

### **4. METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos detallados sobre esta investigación, el presente trabajo académico basa su estructura primaria en la recapitulación de publicaciones e informaciones que versan sobre la comunicación corporativa y las relaciones públicas en el mundo del deporte, ya que no existen apenas documentos centrados en las federaciones nacionales. Después se vertebra sobre el desarrollo de la etapa cuantitativa y cualitativa, que nos aportan unos resultados significativos para ser posteriormente analizados.

#### 4.1 Encuesta

Se procedió a la realización de una encuesta un total de 20 sujetos, todos ellos representantes de diferentes medios de comunicación dedicados a la comunicación sobre atletismo, tanto de medios generales como de medios especializados únicamente en esta modalidad deportiva. Los medios de comunicación pueden ayudar a valorar, como profesionales del campo, la gestión de las herramientas que dicha federación posee y emplea, para realizar una correcta construcción de su imagen de marca. La meta no será otra que la de profundizar en el funcionamiento y planificación de este departamento y valorar los aciertos y errores que puedan estar desarrollándose con el fin de examinar si puede ser uno de los puntos débiles a mejorar en ese crecimiento empresarial necesario.

Determinar aquí una muestra concreta sobre el universo anteriormente descrito, era una de las primeras dificultades. Por ejemplo, en muchos medios locales se pueden encontrar noticias sobre atletismo, pero no por ello el perfil del profesional que las firma responde al necesario para el estudio. Para limitar la representación a encuestar, se utilizó la base de datos de prensa proporcionada por la propia RFEA y se amplió la misma a revistas especializadas, en parte o su totalidad, de *running*. Para la selección de estos profesionales se buscaron periodistas cualificados que normalmente cubren este deporte en un medio cuya difusión y publicación suele estar compuesta por papel y/o medio digital. La elección de este perfil de empresas ha sido por compartir un campo de trabajo y actuación similar al del gabinete de comunicación de la RFEA, lo cual dota a los mismos de un perfil de evaluación más real. Las únicas representaciones de medios locales que se han visto recogidas es porque en ambos casos el perfil del profesional al cargo responde a un periodista que normalmente elaboran reportajes extrapolados a publicaciones de ámbito nacional, como por ejemplo dominicales.

Por otro lado, en algunos casos la muestra de un medio está representada por dos periodistas, la decisión de esto se debe al interés especial que suponen estos profesionales, ya que son los que usualmente cubren los campeonatos internacionales de atletismo, estando muchas veces presentes en la zona mixta, además de tener una gran importancia en la cobertura nacional de los mismos.

Se envió el cuestionario a los 20 periodistas, elegidos como representativos del acotamiento explicado. Este cuestionario se realizó a través de una herramienta web de encuestas online y se envió a través de correo electrónico junto a la explicación de la presente investigación así como unas las pautas para realizarlo. . Fue respondido por 15 de ellos entre el día 2 de junio y el 24 de julio de 2015. Tras la comprobación de la falta de respuesta por parte de 5 de los

encuestados, se procedió al reenvío de la información la primera semana del 28 de septiembre al 4 de octubre del mismo año, con la cual se alcanzó la respuesta del 100% de los encuestados.

**Tabla 1. Medios de comunicación o periodistas especializados en atletismo encuestados**

MEDIO O PUBLICACIÓN	NOMBRE	CARGO
Agencia EFE	José Antonio Diego	Redactor jefe deportes
As	Ángel Cruz	Redactor atletismo
Diario Vasco	Antxón Blanco Ganuza	Jefe de redacción
El Confidencial *	Sara Massa	Redactora deportes
El Mundo	Luis Fernando López	Redactora deportes
El País	Carlos Arribas	Redactor deportes
	Amaya Airibar	Redactora jefa de deportes
Foroatletismo *	Salvador Portillo	Director contenidos
	Alberto Pozas	Redactor atletismo
Las Provincias	Fernando Mirallas	Redactor deportes
Maratón Radio*	Carlos Domingo	Responsable contenidos
Marca	Begoña Fleitas	Redactora Atletismo
Mundo Deportivo	Carles Gallén	Redactor Jefe Polideportivo
The Wang Connection *	Coral Aja Pérez	Redactora jefe de atletismo
Run Online *	Santi Molina	Director
Runner's Woman *	Mónica Martínez	Directora
Runner's World	Alex Calabuig	Director
	Alberto Hernández	Redactor <i>running</i>
Sport	Carlos Galindo	Redactor Jefe Polideportivo
Women's Healt	Cristina Mitre	Directora
	* Medios exclusivamente <i>on-line</i>	

Fuente: elaboración propia

La encuesta realizada estaba constituida por una parte de cuestiones de formato cerrado y otras categorial, a través de una escala tipo Likert de 5 categorías (1=muy mala, 2=mala, 3=regular, 4=buena, 5=muy buena) que en las preguntas 12 y 20 (ver anexo 2) variaban su respuesta con las siguientes categorías: 1 =nada satisfecho, 2= poco satisfecho, 3=satisfecho, 4= bastante satisfecho, 5= muy satisfecho.



## **4.2 Entrevista en profundidad**

Además de esto, se realizó una entrevista al actual jefe de prensa de la RFEA: Gerardo Cebrián. La conversación se realizó de manera telefónica y fue grabada digitalmente.

Esta entrevista se estructuró en dos partes: una primera de preguntas generales, para lograr una contextualización del departamento de comunicación de la RFEA, y una segunda de análisis sobre el uso de las herramientas, evolución y situación actual del área de comunicación.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 La comunicación corporativa en el deporte.**

En 1978 fue acuñado por primera vez el término *Marketing deportivo* en la revista de profesionales de la publicidad *Adversiting Age*. En ella se definía el uso de este término como las actividades que comercializan productos de consumo, productos industriales y de servicios que están utilizando crecientemente el deporte como vehículo de comunicación (Campos 1997). Sin embargo la comunicación deportiva es definida como “un proceso por el cual la gente en el deporte, en un ambiente deportivo, crean símbolos mediante acciones deportivas dándoles significado través de la interacción” Pedersen, Miloch, Laucella (2007: 76).

En las últimas dos décadas el modelo deportivo tradicional, y más concretamente el federativo, ha dejado de ser el único vertebrador de la actividad deportiva, dejando paso a la pluralidad de oferta de servicios deportivos por parte de multitud de entidades deportivas, públicas y privadas. Esta nueva situación provoca que las federaciones, nacionales y territoriales, deban reflexionar urgentemente sobre el alcance y los efectos a corto y a medio plazo de esta cuestión. Un cambio del modelo sin crítica ni asimilación real de las transformaciones que se han producido en la ordenación deportiva y, sobre todo, sin una propuesta alternativa al patrón actual para actuar (Cabello, 2011).

Por ello el modelo de comunicación que el deporte emplea también se ha visto afectado por un nuevo concepto empresarial que crece vertiginosamente y que debe adaptarse a las demandas que el público exige. En la actualidad la asociación dual de términos entre ‘comunicación-prensa’ y ‘marketing-ingresos’ ha cambiado la dirección hacia la gestión integral de ambos aspectos. Sanahuja (2012) lo define como una moderna concepción de la gestión estratégica de la comunicación corporativa que aúna las tres esferas de esta: la institucional, la mercadológica y la interna.

Al igual que en la comunicación integral de una empresa, una federación debe entender el “hecho deportivo” como objetivo de la gestión de la entidad y reconocer así a la actividad deportiva la categoría de “producto” o “servicio” tal y como afirma Mediavilla (2001). Esto quiere decir que este nuevo modelo de gestión debe ser susceptible de utilizar los requerimientos que se emplearían para cualquier otra actividad económica y del mercado. Es importante que el campo deportivo también desarrolle técnicas de gestión que resuelvan las posibles dificultades a las que se pueden enfrentar y que de alguna manera en el antiguo modelo no existían. Este nuevo proceso estratégico y la definición de una visión corporativa del mundo del deporte obligan a coordinar con un nuevo modelo las distintas áreas de trabajo de las Federaciones Deportivas (FF.DD.).

Tal y como afirma Jones (1994:101), “la información y el espectáculo deportivos han adquirido en los últimos años un mayor protagonismo en el sistema comunicativo español, lo que ha llevado a la consolidación de medios especializados como diarios o canales de televisión”. En el caso de nuestro país se observa en el nacimiento de multitud de cabeceras especializadas en deporte y *fitness*, durante la última década, y más concretamente en la modalidad conocida como *running*, como por ejemplo: *Runner's World*, *Planeta Running*, *Zona Run & Race* o la más clásica *Corricolari*.

Esta evolución es rescatada de nuevo por el autor casi una década después, donde deja patente la importancia de los medios cuando vuelve a afirmar que la prensa deportiva ha contribuido, no solo al desarrollo del deporte de masas, sino también en su comercialización y explotación (Jones 2003). Pero, paradójicamente, mientras por un lado aumenta la exposición pública de ciertos eventos deportivos, por otro, los principales motivos de la imposibilidad de conseguir apoyo económico de la iniciativa privada es el escaso apoyo de los medios de comunicación hacia el atletismo.

Sin presencia ni difusión es difícil justificar las colaboraciones económicas que la RFEA intente sostener, donde el pasado año la situación llegó a ser aun más crítica con la decisión inicial de suprimir el canal temático *Teledporte*, único espacio televisivo con emisiones de competiciones atléticas. Así lo defiende Cabello (2011), hecho al que Biffi (2003) le otorga la influencia directa sobre obtención de patrocinio, convirtiéndose en un problema de difícil solución.

En la tabla 2, realizada a través del estudio de Ramallal (2004: 275), se analiza la presencia de diferentes modalidades deportivas en los medios españoles y se observa el bajo porcentaje de presencia del atletismo:

**Tabla 2. Reflejo de las modalidades deportivas en los medios de comunicación en España (prensa, radio, televisión). Porcentajes.**

DEPORTE	TOTAL	PRENSA	RADIO	TELEVISIÓN
Fútbol	70.3	60.9	79.1	84.6
Baloncesto	7.3	10.8	3.2	3.1
Tenis	4.2	4.3	4.4	3.9
Golf	2.8	2.8	2.2	3.7
Ciclismo	2.4	3.5	2.4	0.0
Motociclismo	1.8	1.7	1.6	2.2
Atletismo	1.4	2.2	0.4	0.6
Balonmano	1.4	2.4	0.3	0.1

Fuente: *El reflejo del deporte en los medios de comunicación en España*. Ramallal (2004).

El siglo XXI se convierte en el momento histórico que da la bienvenida al marketing deportivo, motivado por la globalización del uso de internet y la nueva plataforma comunicativa que suponen las redes sociales, donde se abren nuevos escaparates a aprovechar por los diferentes estratos deportivos. Así que mientras que: “los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia, los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente”. (Sanahuja 2013: 128).

Pero el desarrollo y crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin y sigue creciendo, ya que la gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada, tal y como explica Sanahuja (2012). El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos, necesarios para desempeñar una labor óptima en este sector en concreto.

Esta falta de formación es un hándicap importante, ya que en el caso de muchas entidades y FF.DD. se desconocen mecanismos tan importantes como son un Plan de Comunicación Integral o global de una entidad deportiva, que según Brotons (2005) tiene los siguientes fines:

- Contribuir a la mejorar la cultura corporativa de la Entidad a través del desarrollo de los diferentes programas de comunicación que se exponen a continuación.
- Contribuir a la mejora de la identidad deportiva de la Entidad.

- Mejorar la imagen de la Entidad Deportiva
- Organizar una Oficina de información Deportiva.
- Introducir procedimientos que mejoren la comunicación interna de la organización.
- Crear y dotar de medios necesarios de una biblioteca deportiva y un centro de documentación deportiva.
- Introducir medios de comunicación comercial en la entidad deportiva, como medio de comunicación de masas.
- Colaborar en la organización de congresos, jornadas de promoción y difusión del deporte.
- Colaborar con otras entidades deportivas para la organización de presentaciones, jornadas etc.

La imagen y la identidad señaladas anteriormente, no dejan de ser la marca a conseguir por la federación española, sello que se convierte en un recurso con múltiples usos y que si se gestiona correctamente mejora el valor de la misma. Como afirman Blanco y Forcadell (2006) esto es un recurso específico de las empresas y que sustenta su desarrollo, ya que las actividades de marketing basadas en la marca permiten el crecimiento y diversificación de la empresa, y que además resultan especialmente válidas en sectores o industrias estancados o de bajo crecimiento. El espectáculo deportivo ya no gira en torno a un resultado únicamente, sino, tal y como afirman Gómez y Opazo (2007), que se abre a productos colaterales que amplían las posibilidades comerciales que el deporte ofrece a un nuevo valor mediático, a una integración de grupo y el importante sentimiento de identidad. Según Williams (2010), la comunicación es un elemento básico en cualquier plan de comunicación de marketing; sin embargo, los tradicionales planes de comunicación suelen centrarse en el mensaje y a menudo carecen de énfasis en el desarrollo de relaciones duraderas y orientación de valores.

## **5.2 Las federaciones deportivas nacionales.**

La Ley 10/1990 del Deporte, nació con el objetivo de regular el marco jurídico en el que debe desenvolverse la práctica deportiva en España. En ella se trata con un especial interés a las Federaciones deportivas españolas, destacando la función pública que estas tienen. Nuestro país cuenta en la actualidad con sesenta y cuatro FF.DD. y una Agrupación de Clubes. Veintinueve se consideran olímpicas, por estar dentro del programa de los Juegos Olímpicos, siendo 27 de ellas de verano (donde encontraríamos a la RFEA) y dos de invierno. Las treinta y una restantes son Federaciones no olímpicas. Todas y cada una de esas setenta y cuatro federaciones deportivas españolas tienen en su razón de ser: el gobierno, la administración, la

gestión, la organización y la reglamentación de sus respectivas especialidades deportivas. Sin embargo, por su carácter de colaboradoras con la Administración Pública, se encuentran bajo la coordinación y tutela del Consejo Superior de Deportes (CSD) y por ello tienen las siguientes funciones descritas en el Real Decreto 1835/1991:

- a) Calificar y organizar en su caso, las actividades y competiciones oficiales de ámbito estatal. La calificación vendrá dada en función del nivel técnico e importancia de la competición, la capacidad organizativa de la entidad promotora, la tradición de la competición en cuestión y la trascendencia de los resultados a efectos de participación en competiciones internacionales.
- b) Actuar en coordinación con las Federaciones de ámbito autonómico para la promoción general de sus modalidades deportivas en todo el territorio nacional.
- c) Diseñar, elaborar y ejecutar, en colaboración, en su caso, con las Federaciones de ámbito autonómico, los planes de preparación de los deportistas de alto nivel en sus respectivas modalidades deportivas, así como participar en la elaboración de las listas anuales de los mismos.
- d) Colaborar con la Administración del Estado y la de las Comunidades Autónomas en la formación de técnicos deportivos y en la prevención, control y represión del uso de sustancias y grupos farmacológicos prohibidos y métodos no reglamentarios en el deporte.
- e) Organizar o tutelar las competiciones oficiales de carácter internacional que se celebren en el territorio del Estado.
- f) Ejercer la potestad disciplinaria deportiva, en los términos establecidos en la Ley del Deporte, sus específicas disposiciones de desarrollo y sus Estatutos y reglamentos.

Es significativo analizar cuándo se comienza a legislar todo lo relacionado con las federaciones deportivas de manera tan detallada. Enmarcado por la proximidad de los Juegos Olímpicos (J.J.OO.) celebrados en Barcelona en 1992, evento que tal y como destaca Sanahuja (2012), junto a la transformación de los clubes elementales en sociedades anónimas deportivas, fue un momento histórico que contribuyó al nacimiento y expansión de los departamentos de comunicación y marketing deportivo en España.

Los J.J.OO. celebrados en España supusieron un punto de inflexión para el periodismo deportivo en este país, bautizados por Perarnau (1992) como los “Juegos de la comunicación” donde se acreditaron 135 cadenas de radio y televisión, 1.450 diarios o agencias diferentes y todo ello con periodistas de 150 países. Ha existido desde siempre la universalidad de espíritu

olímpico, pero sin duda la extensión de su mensaje es mucho más reciente y ha sido posible gracias al vehículo de la comunicación facilitado por los medios de comunicación.

### **5.3 La Real Federación Española de Atletismo y su área de comunicación.**

Desde el año 1978 existe una persona encargada de los ámbitos relativos a la comunicación dentro del funcionamiento de la RFEA. Esa primera persona fue Mauricio Blanco, quien hasta 1981 desempeñó las primeras labores de jefe de prensa, año en el que tuvo que dejar dicho cargo. Desde ese momento hasta el presente 2015 entra como único responsable Gerardo Cebrián, quien empieza unas labores que se reconocieron formalmente en 1982.

Desde esos primeros pasos hasta 2004, el entonces determinado como *Departamento de prensa* era dependiente del *Área de organizaciones* dentro del organigrama de la RFEA. Pasó a conformarse como estamento independiente en el año 2006.

Los cambios más importantes llegan el presente año 2015, donde desde el 1 de marzo el *Departamento de prensa* es renombrado como *Área de comunicación* y ya no está compuesta solo por una persona, sino que son 4 los empleados que articulan la actuación de esta nueva parcela dentro del esquema organizativo de la RFEA. Mientras que Gerardo Cebrián sigue ostentando el cargo de jefe de prensa, es ahora Ignacio Mansilla (quien comenzó encargándose solo de la gestión de los perfiles en redes sociales) el nuevo director del área de comunicación, mientras que José Luis Hernández es el nuevo responsable de internet y Concepción García, la diseñadora gráfica de la federación. A parte de estas cuatro figuras reconocidas laboralmente, existe la presencia de múltiples colaboradores que, por ejemplo, gestionan las RR.SS. en los diferentes campeonatos, o que escriben artículos para la revista digital *Atletismo Español*.

Cuando se habla de comunicación “ya no es suficiente referirse a los *mass media*, las nuevas tecnologías abren un nuevo campo de oportunidades a la mediatización del deporte, alimentando las estrategias de transformación multimedia de las empresas de comunicación y abriendo el sector a nuevas oportunidades de negocio” (Moragas 2007: 6). Sin duda alguna, en este punto juegan un papel importante las Redes Sociales (RR.SS.) y medios digitales, donde la RFEA está presente desde agosto de 2013.

También es relevante una herramienta tan fundamental como la página web oficial de la federación, fuente de información que lleva en funcionamiento desde el año 1998 y en la que las audiencias aumentan de manera significativa en cuanto hay un evento o campeonato de referencia para el atletismo, ya sea nacional o internacional. En la tabla 3 se puede observar el

aumento de visitas correspondientes a los meses de febrero y marzo, periodo de actividad atlética correspondiente al punto álgido de la competición en pista cubierta (en este caso, el campeonato de España disputado en Antequera y el Europeo *indoor* de Praga).

**Tabla 3. Estadísticas web corporativa RFEA (enero- marzo 2015)**

MES	VISITANTES DISTINTOS	NUMERO DE VISITAS	PÁGINAS	SOLICITUDES	TRAFICO
Enero 2015	126,472	316,863	4,055,861	22,715,578	733.50 GB
Febrero 2015	156,670	428,293	6,114,439	35,588,842	1072.75 GB
Marzo 2015	177,114	492,975	6,914,068	43,589,232	1301.93 GB
Abril 2015	108,795	259,371	2,944,083	20,818,875	632.00 GB

Fuente: *MSL Technology*.

Pero en la situación actual de la comunicación globalizada, este deporte no debe olvidar que reúne un número importante de sujetos participantes y relacionados con la organización y los eventos que organiza. Según Ferrand (2006: 9) estos conforman un sistema en el que “existen sujetos participantes internos (deportistas, clubes, empleados, directivos...) y sujetos participantes externos (colectividades territoriales, medios de comunicación, patrocinadores, opinión pública...)”

No es únicamente en una relación bilateral entre el poseedor de los derechos y el patrocinador, sino una relación multilateral que implica a un cierto número de sujetos participantes de este sistema y todos deberían ser tenidos en cuenta en la suma total de la imagen a construir, incluidos en el, un pilar importante de este ecosistema: los atletas.

Zamora (2015: 33) tiene claro que “el condicionante humano es el principal valor diferencial y, a su vez, valor añadido que tiene el deportista en comparación con cualquier otro tipo de empresa; el aspecto emocional es el principal baluarte para crear conexiones duraderas y fieles hacia su propia marca”. Por ello los deportistas no son únicamente un público interno sino que son un elemento que refuerza claramente la identificación con la RFEA, logrando incluso llegar a una cercanía territorial que puede escaparse a la federación nacional. Es importante tener en cuenta que en la actualidad los usuarios dejan de ser únicamente espectadores para convertirse en actores interconectados que consumen y generan contenidos que pueden tener alcances globales. (Lorenzo 2013)

No es baladí esta cuestión cuando comparamos las cifras de seguidores en la red social Twitter, de atletas individuales, reconocidos como Deportistas de Alto Nivel por el CSD, con los que posee RFEA (19.100 aproximadamente):

**Tabla 4. Atletas, con denominación de alto nivel por el CSD, con más seguidores en Twitter**

Nombre	Apellidos	Twitter	Seguidores
José Manuel	Martínez Fernández	@chemitamartinez	59.357
Carlos	Castillejo Salvador	@C_Castillejo	15.671
Pablo	Villalobos Bazaga	@VillalobosPablo	14.009
Isabel	Macías Chow	@Macias1500	12.882
Ruth	Beitia Vila	@Ruthypeich	11.802
Kevin	López Yerga	@kevinlopezyerga	10.271
Alessandra	Aguilar Moran	@alessanaguilar	10.137
Ángel David	Rodríguez García	@ADRpajaro	9.563
Juan Carlos	Higüero Mate	@Higuero_JC	9.020
Ana	Peleteiro	@apeleteirob	8.328
Luis Alberto	Marco Contreras	@Marco800	7.952

Fuente: elaboración propia

Añadir que durante la elaboración del presente trabajo, la federación de atletismo lanzó como nueva herramienta, un blog alojado en su web corporativa que empezó a funcionar posterior al inicio del estudio cuantitativo de la presente investigación.

La RFEA únicamente tiene externalizados los servicios de fotografía, contratados con la agencia *Miguelz* desde 1986 y con quien efectúa, por normal general, unas 50 colaboraciones al año. Desde el presente 2015, otro de los cambios que ha surgido es que permite a la plataforma digital *The Wang Connection* ser colaboradores y difusores de en las informaciones que estos elaboran y que se recogen en su web propia como en la corporativa de la federación ([www.rfea.es](http://www.rfea.es)).

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Gestión de redes sociales y medio on-line.

Ante la pregunta de qué medio suelen utilizar para acceder a la información que concierne a la RFEA o sus atletas, las respuestas por parte de los periodistas se reparten entre tres de las opciones, quedando completamente desechadas las circulares y la revista de la federación



*Atletismo español*. El reparto queda equitativo a un 30% entre los perfiles en redes sociales y la web corporativa, mientras que el medio más empleado son los correos electrónicos que la RFEA envía como comunicados (con un 40%). Se rescata la valoración de aspectos más detallados sobre las principales herramientas empleadas, con las siguientes valoraciones (todas ellas sobre 5):

Web corporativa: la mejor valoración, con una nota media de 3.95, es para la actualización y los contenidos del portal, igual en ambos casos. Los aspectos de utilidad (3.85) y usabilidad (3.65) de la página reciben una buena nota en la evaluación por parte de los encuestados. Mientras que la peor valoración con diferencia (con un 3.0) se lo lleva el diseño del sitio web. En la tabla 4 podemos comprobar la distribución porcentual de las respuestas elegidas.

**Tabla 5. Valoración de la gestión de la RFEA sobre aspectos de la web corporativa. Porcentajes**

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Contenidos	5%	5%	25%	20%	45%
Actualización	5%	5%	25%	20%	45%
Diseño	15%	10%	45%	20%	10%
Usabilidad	10%	5%	20%	40%	25%
Utilidad	0%	10%	25%	25%	40%

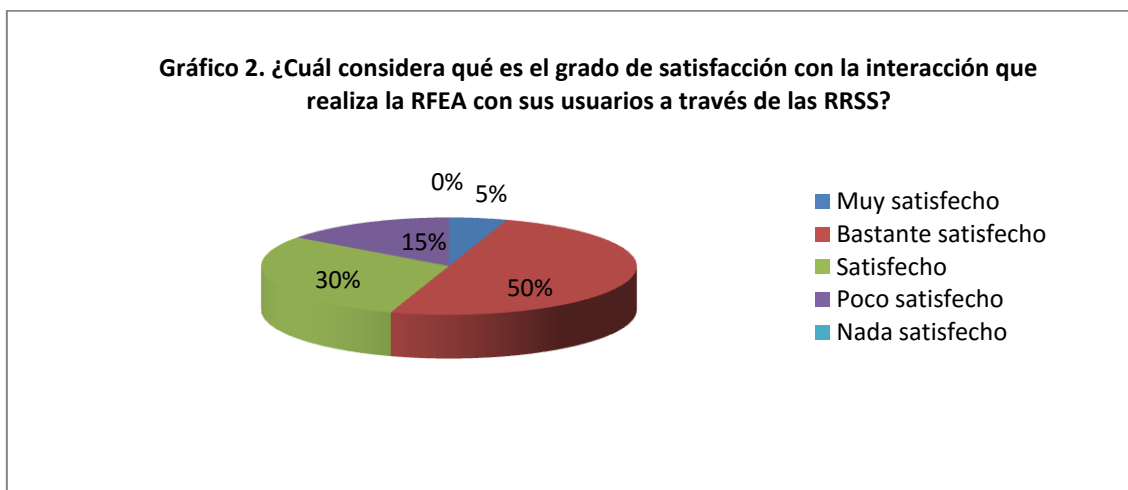
Redes Sociales (RR.SS.): en cuanto a los diferentes perfiles en RR.SS. que posee la RFEA, el mejor valorado con diferencia es Twitter con un 4.45, seguido más de lejos por Facebook con un 3.11. Youtube aprueba con un 2.78, mientras que Instagram no supera el examen (2.21) y tanto LinkedIn como Pinterest son considerados como redes inertes con una nota de 1.15. Destacar que mientras entre las puntuaciones 4 y 5 sumaban un 85% de los resultados referidos a Twitter, un 50% de los periodistas afirmaba desconocer los dos perfiles en LinkedIn y Pinterest.

Esta valoración se correlaciona directamente al número de *followers* que la RFEA tiene en cada perfil, donde se ven más claramente las diferencias: más de 19.100 seguidores en Twitter, 12.700 aproximadamente en Facebook, mientras que en Instagram descienden a 7.600 y poco más de 1.200 suscripciones en Youtube. Las cifras se vuelven casi inexistentes en LinkedIn (148 contactos) y Pinterest (con tan solo 56 seguidores).

Por otro lado que la elección más elegida por los periodistas especializados corresponda con los correos electrónicos cobra sentido cuando Gerardo Cebrián explica que como departamento funcionan de manera principal “mediante notas de prensa enviadas a más de 300 direcciones de correo electrónico”. Este *mailing* se envía a toda la base de datos del

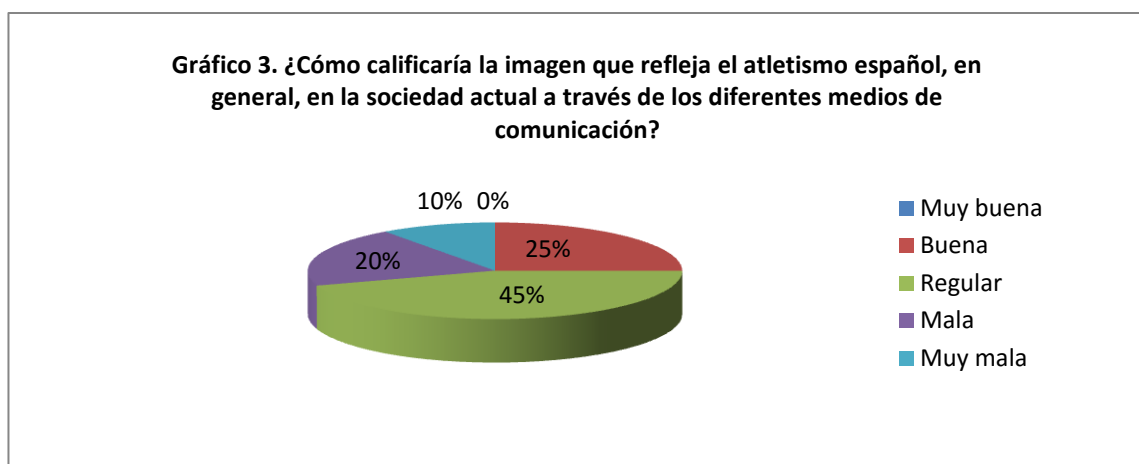
*Carnet del corredor*, con más de 150.000 direcciones de correo, así como a toda la lista de estamentos federados.

Focalizando ahora la valoración del uso de las RR.SS. sobre la interacción y *feedback* que la RFEA efectúa, los resultados son los siguientes, donde la respuesta 'nada satisfecho' no fue elegida por ningún periodista y un 55% es el cómputo de las opciones 'muy satisfecho' y 'bastante satisfecho':



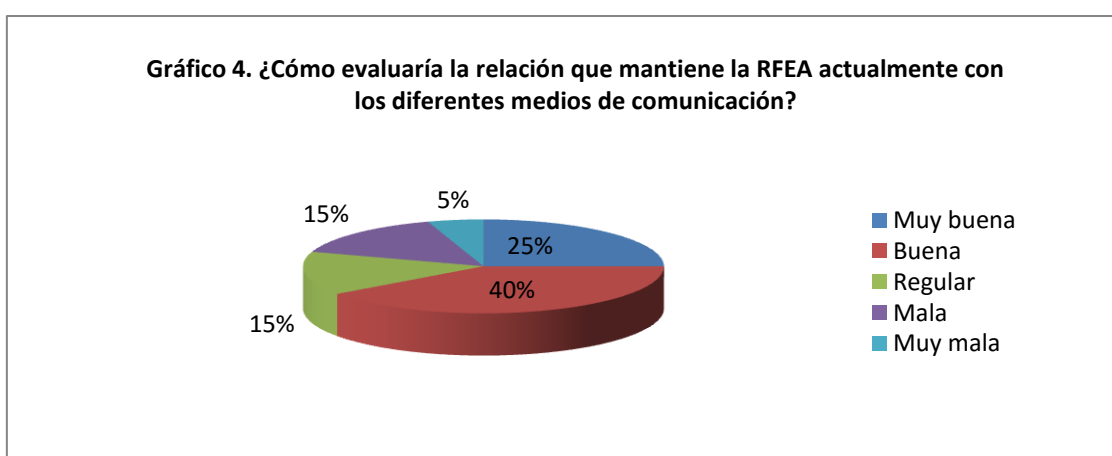
## 6.2 Relación con los medios de comunicación.

Uno de los públicos objetivos para la RFEA, tal y como afirma Cebrián, es sin duda alguna los medios de comunicación y debe ser una función primordial del departamento de comunicación que exista una buena relación y percepción por parte de estos, para conseguir relevancia y espacio informativo en los mismos. Por ello es más que significativo que cuando se pide la calificación de la imagen que refleja el atletismo español en los medios de comunicación, se obtenga el siguiente resultado, donde ninguno de los periodistas encuestados eligió la opción 'muy buena':



Para cumplimentar esta información, se permitió en este apartado la respuesta abierta a los encuestados. Ocho de ellos relataron libremente varias causas que han podido ser unificadas y resumidas en las siguientes justificaciones: la mala imagen que da al atletismo cuando hay presencia de casos de dopaje, la falta de referentes y atletas emergentes, así como la mala difusión de información en medios digitales.

Pero mientras la imagen exterior que refleja la RFEA no se lleva una valoración muy alta (un 30% la valoraron total la califica de 'mala' o 'muy mala'), sí lo hace la gestión que dicha federación mantiene con los medios de comunicación, donde un 65% de las respuestas se aglutinan entre las opciones 'buena' y 'muy buena'. Tan solo un 5% eligió la opción 'muy mala':



En cuanto al interés del contenido de noticias de atletismo que aparecen en los diferentes medios, la valoración es un poco superior al aprobado, con un 2.95 sobre 5. Pero la representatividad que este deporte tiene en comparación con otros deportes olímpicos desciende hasta un 2.47. Suspenden: el número de apariciones sobre noticias atléticas en los medios de comunicación (2.30) y las acciones sociales y de responsabilidad social corporativa de la RFEA con un 2.41.

### **6.3 Eventos y marketing.**

En este apartado los periodistas encuestados valoran por un lado, el grado de importancia de las acciones que la RFEA efectúa sobre el campo del marketing o difusión de eventos, mientras que por otro, y sobre esas mismas herramientas, evalúan el uso real que la federación nacional hace de ellas.

La importancia de las acciones publicitarias con los patrocinadores propios de la RFEA son valoradas con una nota de 3.10, nota muy similar a la calificación del uso por parte de la RFEA

de estas acciones. (3.143). Algo similar ocurre con el espacio publicitario en la web corporativa de la federación, que recibe una puntuación de 2.66 y su importancia se valora con un 2.78.

La visibilidad y difusión de los principales patrocinadores en los diferentes medios de comunicación empleados obtienen una valoración de 2.80, frente a un reconocimiento mayor en cuanto a su importancia con un 3.05.

Pero donde hay mayores diferencias entre la importancia que se le otorga y el empleo que la federación nacional hace de estas acciones, son aquellas que recalcan directamente sobre el equipo nacional absoluto.

Ordenándolas de menor a mayor relevancia según los resultados de la encuesta:

- Ruedas de prensa: estas reuniones públicas suelen organizarse para dar a conocer las selecciones que representarían a España en los campeonatos internacionales absolutos de atletismo. En los últimos años se han empleado dos modelos para llevarlas a cabo: una rueda de prensa centrada únicamente en el actual director técnico de la RFEA, Ramón Cid (abierto a preguntas) y un patrón similar, pero con la presencia en la sala de atletas pertenecientes a la selección a anunciar. También se realizan a modo de evaluación al terminar la competición oficial. Sin duda es un mecanismo que facilita la información para previas y elaboración de informaciones en los medios informativos, por lo que recibe una buena nota por parte de los periodistas con un 3.40. Pero la calificación que recibe cuando se evalúa la organización y gestión de estas baja a un 2.95 más cercano al aprobado que al notable.
- Acciones publicitarias con los atletas del equipo nacional: dentro del aspecto federativo, los nombres propios de la RFEA se identifican con diferentes cargos administrativos de la misma, pero la otra imagen más visible de la federación son los atletas del equipo nacional. Las referencias que suponen los deportistas permiten una personalización de los valores comunes que el atletismo transmite y por ello las acciones publicitarias a través de estos protagonistas son un escaparate publicitario importante. Así lo ven los encuestados, quienes valoran con un 3.85 este tipo de acciones. Pero si en el caso de las ruedas de prensa la nota bajaba significativamente medio punto, más diferencia encontramos aquí, donde la valoración desciende hasta un 2.60, con una diferencia de más de un punto sobre una escala de cinco.
- Visibilidad y difusión de los atletas del equipo nacional en los diferentes medios de comunicación empleados por la RFEA: esta es la herramienta mejor valorada por los

comunicadores, con una sobresaliente nota de 4.10, pero de nuevo el área de comunicación recibe una nota inferior al 3 (2.90).

En la tabla 6 que sintetiza estos datos, podemos comparar visualmente las diferencias a las que hacíamos referencia anteriormente:

**Tabla 6. Comparativa notas medias entre la gestión por parte de la RFEA y el grado de importancia considerado por los periodistas especializados.**

	Gestión de la RFEA	Grado de importancia
Acciones publicitarias con los patrocinadores propios de la RFEA	3,143	3,100
Acciones publicitarias con los atletas del equipo nacional	2,714	3,850
Ruedas de prensa oficiales	3,000	3,400
Espacio publicitario en la web corporativa	2,714	2,789
Visibilidad y difusión de los principales patrocinadores en los diferentes medios de comunicación empleados por la RFEA	2,714	3,050
Visibilidad y difusión de los atletas del equipo nacional en los diferentes medios de comunicación empleados por la RFEA	2,714	4,100

En este apartado relativo al marketing y gestión de eventos, se realizó una última pregunta sobre los eventos coordinados y organizados por la RFEA (principalmente referido a campeonatos y reuniones de atletismo). Se pedía la evaluación de todas las acciones previas, *in situ* y posteriores que conciernen a este tipo de acciones. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 7. Valoración de las acciones comunicativas relativas a eventos organizados por la RFEA Porcentajes**

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Comunicación previa y acciones anteriores al evento.	0%	25%	0%	40%	35%
Retransmisión y comunicación instantánea de la competición y/o evento	10%	20%	15%	30%	25%
Elaboración y difusión de información de manera posterior al evento.	10%	25%	15%	30%	20%
Visibilidad del evento en los medios de comunicación y entorno online.	10%	35%	35%	5%	15%

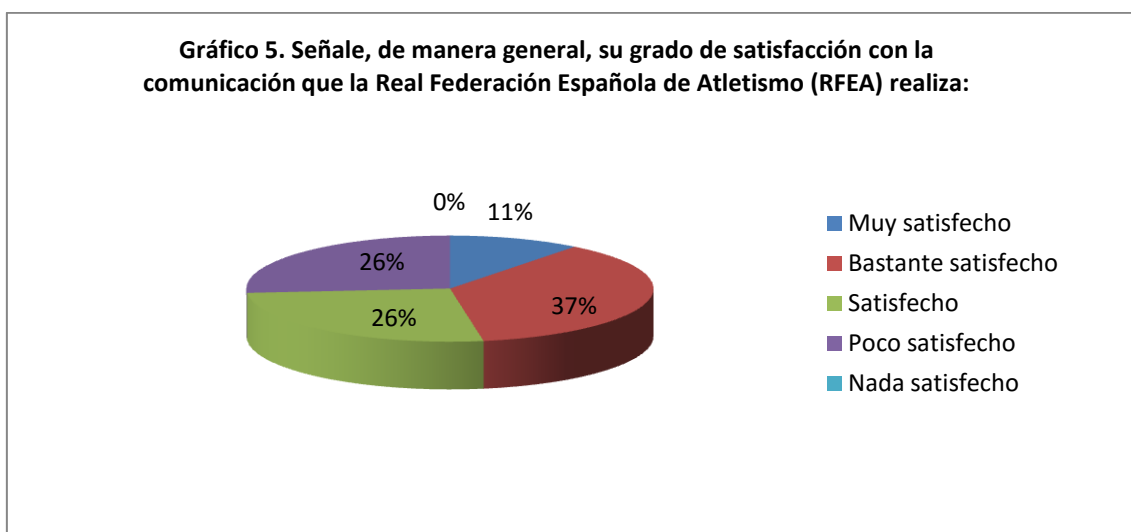
Analizados los porcentajes, quedarían las siguientes calificaciones medias que detallamos a continuación. Por un lado, toda la comunicación y acciones previas que se llevan a cabo antes de un campeonato o competición gestionado por la RFEA, recibe la mejor nota de todos con un 3.85 de media, donde el 75% de los encuestados seleccionaron la opción ‘buena’ y ‘muy buena’.

Siguiendo en orden descendente, el segundo ítem mejor calificado sería el de la retransmisión y comunicación instantánea de la competición y/o evento que la RFEA realiza tanto por *streaming* en la web corporativa como por su perfil en Twitter. Se le otorga una nota media de un 3.40.

Peor nota, con un 3.25, reciben la elaboración y difusión de información de manera posterior al evento, algo más de medio punto de diferencia con relación a las informaciones previas. Mientras que la peor evaluación se la lleva la visibilidad del evento en los diferentes medios de comunicación y entorno online, con un 2.80 de calificación media por parte de los periodistas encuestados y un 70% de las valoraciones entre las opciones ‘mala’ y ‘regular’.

#### 6.4 Valoración final y sugerencias.

En el último apartado de la encuesta elaborada para este estudio, el objetivo era conseguir una valoración global de los ítems que han sido analizados previamente de manera aislada. Para ello la pregunta fue el grado de satisfacción con la comunicación que la RFEA realiza, buscando una calificación de la comunicación integral. Un 48% de los encuestados seleccionaron las dos mejores valoraciones, ‘muy satisfecho’ y ‘bastante satisfecho’, mientras que el 52% restante eligieron la opción ‘satisfecho’ o ‘poco satisfecho’. Ninguno de los 20 periodistas optó por ‘nada satisfecho’.



Para finalizar, se presentan dos preguntas abiertas que aportaron las siguientes sugerencias y observaciones que han sido aunadas por los siguientes campos:

- Elaboración de la información: La RFEA “ofrece mucha información previa y poca posterior a las competiciones o actos oficiales” y “en la mayoría de ocasiones, se limita a boletines informativos previos y posteriores a la competición”, así lo afirman dos aportaciones en este apartado. Además se valora que la federación “debería proporcionar más información y más rápida de las principales competiciones en las que participan atletas españoles, en la web o en las principales redes sociales”. Es destacado por otro de los entrevistados “la opción de llegar al detalle, que exista un flujo de información o comunicación que permita al periodista conocer informaciones puntuales, curiosidades o peculiaridades de sus deportistas” como por ejemplo “potenciarse las ruedas informativas sobre atletas en momentos determinados: cuando se bate un récord, se consigue una marca significativa o cuando se logran medallas internacionales”, como en su día se hizo con la saltadora de altura Ruth Beitia. Se considera así que “hay temas-personajes que podrían ser atractivos a los medios, pero los medios no llegan a conocerlos pues, en su mayoría, no disponen de recursos dedicados exclusivamente al atletismo”. En resumen: “más actualidad, más entrevistas y reportajes que puedan ser de interés”.
- Medios digitales: se destaca que “no hay presencia en los principales canales digitales, que es la forma que tiene la mayoría de la gente hoy en día para informarse”. Así como se recomienda: “un mayor número de acciones virales en RR.SS. como vídeos (no sólo entrevistas), reportajes o planes de este estilo que ayuden a dar más difusión en estas plataformas”.
- Relación con los medios: aunque en uno de los casos se afirma que “el trabajo del departamento de comunicación y todo lo relacionado con el mismo es magnífico, superior a los que muchos medios de comunicación reflejan”, en líneas generales las aportaciones matizan y proponen mejoras. “La Federación es receptiva y colabora cuando se le reclama información o contactos, pero se podría mejorar en dirección contraria para lograr mayor visibilidad del atletismo” ya que “el atletismo no es fútbol, que tiene garantizada una repercusión en los medios. Si Mahoma no va a la montaña, la montaña tiene que ir a Mahoma y seducirle con sus mejores encantos para que vaya.” Por otro lado se resalta que además “no se tienen en cuenta las necesidades de los periodistas y se vive al margen del tiempo que nos toca vivir”, como tampoco se “tienen en cuenta los distintos perfiles de los medios”. A modo de conclusión sobre

este aspecto, otra afirmación sentencia que “solo hay que ver lo que hacen otros deportes, que entienden que los medios de comunicación son fundamentales para trasladar la realidad del día a día”.

- Sugerencias abiertas por parte de los periodistas:
  - “En la comunicación de la RFEA debería de haber una renovación: nuevas tecnologías, eventos más personales con los atletas... en definitiva, todo lo que pueda dar más visibilidad a un deporte rey que, excepto para fans incondicionales, está cayendo en el olvido”.
  - “La RFEA debería priorizar la comunicación de su labor y del atletismo. Ahora mismo es un aspecto deficiente de esta Federación y deberían tomar medidas: contratación de personal y un plan estratégico bien definido”.
  - “Comunicar es siempre un aspecto importante, pero que nadie se engañe, el deporte adquiere notoriedad cuando hay éxitos. Es un asunto triste, pero es cierto. Es una arista peligrosa del mundo del deporte que conduce a caminos oscuros. Los medios de comunicación somos en parte también responsables, pero el triunfo es lo que define al deporte de competición. Los deportistas se miden para ver quién es el mejor, y nosotros asistimos a ese duelo. El éxito define tu grado de notoriedad. Siempre es mejor tener una cuenta de Twitter maravillosa, pero las primeras planas te las dará solo el oro”.
  - “La labor del departamento de comunicación solo la puede realizar un periodista, que entienda las necesidades de sus compañeros. El atletismo no es visible; ese es un hecho incuestionable. Alguien debería preguntarse, ¿por qué...?”.
  - “Creo que no se hace una buena promoción de los deportistas y en los eventos se está más preocupado de los patrocinadores que de crear historias en las que se puedan involucrar a esas mismas marcas. La imagen de la Federación es caduca (diseño, logos, etc). A la Federación le falta estar en la calle y aprovechar el tirón que, ahora, tiene el *running*, para popularizar el deporte, porque esos padres que van a carreras pueden ser atletas veteranos en un futuro y si tienen hijos es muy probable que les apunten a atletismo en lugar de fútbol o ballet”.



## 7. CONCLUSIONES

Tras el desarrollo analítico realizado hasta ahora, las conclusiones finales de observación del trabajo reflejarán si las hipótesis quedan aceptadas o refutadas así como conocer si se han logrado cumplir los objetivos inicialmente propuestos.

Analizar la comunicación corporativa de la RFEA y valorar si el empleo que el área de comunicación gestiona sobre la misma influye en la imagen exterior que esta proyecta era el objetivo vertebrador. Con relación a esto, el primer objetivo se vincula al conocimiento y estudio de las herramientas propias de la comunicación corporativa.

A través de la entrevista en profundidad al jefe de prensa se ha conocido el funcionamiento del área que había gestionado de manera única hasta el presente año, así como se han resaltado los cambios e intento de adaptación del modelo al sistema de información actual. Con las valoraciones obtenidas en los resultados en relación a estas herramientas, se ha comprobado la primera hipótesis se cumple, valorando como elemento poco extendido la comunicación corporativa como tal. Se resaltaba que “la comunicación corporativa en el campo de las federaciones nacionales es un elemento poco extendido y desaprovechado en su utilización, pese a disponer de diferentes elementos de comunicación”. Así queda corroborado cuando comprobamos que pese a disponer de muchas herramientas comunicativas, no se realiza un trabajo de comunicación institucional propiamente dicho. A esto se puede vincular además la cuarta hipótesis que señalaba que la falta de formación específica y el bajo uso de las herramientas que la comunicación corporativa ofrece perjudica a la capacidad de generación de recursos propios, como veremos más adelante.

La comunicación es un elemento básico en cualquier plan de comunicación, pero también para el de marketing; sin embargo, los tradicionales planes de comunicación suelen centrarse en el mensaje ya menudo carecen de énfasis en el desarrollo de relaciones duraderas y orientación de valores. Este sea quizás uno de los problemas actuales de la RFEA: se trabaja mucho en trasladar la información que concierne al atletismo, pero no existe ningún esfuerzo en consolidar ni mejorar la imagen de marca, por lo que no existe un refuerzo en la identidad positiva de la misma. Eso se traslada directamente a lo planteado en la hipótesis, al prejuicio que suponen una imagen de marca inadecuada a la capacidad de conseguir recursos externos a sumar a los propios de una empresa. Recordando que la RFEA, pese a disponer de subvención pública, debe alcanzar unos objetivos económicos de particulares para funcionar de manera correcta. Como vemos, se siguen aislando los conceptos de marketing y

comunicación, que en la actualidad deberían interaccionar y solaparse, en base al cambio de modelo de la comunicación corporativa deportiva.

El segundo objetivo se concreta ahora sobre la estrategia de comunicación de la RFEA, vinculada a la tercera hipótesis que planteaba: “una correcta estrategia de comunicación permite gestionar adecuadamente los momentos de crisis y con ello mejorar la imagen de marca”.

Esta hipótesis queda corroborada cuando al conocer y desarrollar las herramientas que la comunicación ofrece actualmente al campo corporativo, y más concretamente al caso deportivo, observamos que existen unos planes de comunicación implantados que permiten afrontar con mayor solvencia los momentos denominados de crisis. No ocurre así en el estudio de caso realizado con la RFEA, que tal y como confirma su jefe de prensa, no posee los anteriores planes de comunicación, ni de crisis, antes señalados. Esto se ha visto reflejado en los resultados obtenidos, donde un 65% de los periodistas encuestados valoraban de manera regular, o directamente mala, la imagen exterior que el atletismo español refleja en los medios de comunicación y esto es, sin duda, responsabilidad del estamento principal que gestiona este deporte.

Uno de los momentos de crisis que más suele incidir negativamente, y que así ha sido señalado por los profesionales entrevistados, son los casos de dopaje que salpican al atletismo español. El *modus operandi* en estas situaciones suele ser el “silencio por respuesta”, lo cual demuestra que existe un plan de comunicación obsoleto, por incapacidad o por desconocimiento, que penaliza la imagen de marca que la RFEA debería aspirar a alcanzar. Un número demasiado elevado de FF.DD. en nuestro país no contemplan en sus respectivos organigramas un apartado dedicado a comunicación y prensa, pero ello no quiere decir que esta opción sea la correcta. El desarrollo de los gabinetes de prensa en el deporte es una opción más dentro del desarrollo de la comunicación corporativa y conocer con más detalle el caso concreto de la RFEA, ayuda a descubrir caminos de mejora tanto para el atletismo como para otros deportes.

Todo esto no deja de vincularse de manera directa con la tercera hipótesis, en la que se resalta la importancia de la de formación específica y de como un incorrecto o ineficaz uso de las herramientas que ofrece la comunicación corporativa, perjudica directamente a la generación de recursos propios, derivada de la mala gestión de esa marca de identidad. Esta hipótesis queda refutada cuando se observa que la raíz de muchos problemas que hemos encontrado en el estudio, vienen dado por la ausencia de elementos educativos necesario para desempeñar una labor óptima en el sector. Las actividades de marketing basadas en la marca

permiten la diversificación, ampliación y crecimiento empresarias que resultan muy útiles en sectores de un crecimiento más bajo, como puede ser actualmente la RFEA. Pero para ello debe haber una formación o inquietudes que permitan afrontar la posibilidad de trabajar en esos nuevos campos.

Sin duda alguna, otra de las peculiaridades más significativas relativas a la federación es que hasta agosto de 2013 no existía presencia oficial de perfiles de la RFEA en RRSS, cuando ya desde dos años antes más del 40% de las federaciones nacionales tenían presencia en este entorno, hecho que choca siendo una de las más importantes en cuanto a número de licencias y presupuesto (dentro de las federaciones olímpicas). Pero aunque relativamente tardía, la incorporación de la RFEA a los diferentes perfiles de las RR.SS. ha acercado mucho más la información tanto a medios de comunicación como a usuarios, y eso ha favorecido una mayor satisfacción con la imagen propia de la federación. Aunque aún mejorable, la percepción no es tan negativa como cuando no existía un canal de comunicación directo para los usuarios y el *feedback* era inexistente. En el momento en el que la comunicación era unidireccional y los aficionados solo podían interactuar de manera indirecta en foros digitales la satisfacción era bastante menor a la actual. Por lo que la RFEA está construyendo en parte ese camino para mejorar la imagen de marca que debería seguir definiendo en este campo. Este último caso puede ser entendible, ya que la inmediatez que necesitan los medios de comunicación no se puede encontrar en la revista digital que tiene una publicación mensual.

Al hilo de estos perfiles en medios digitales, se enlazaría la cuarta de las hipótesis señaladas inicialmente: “existe relación entre la comunicación corporativa de la RFEA y su imagen de marca, así como la influencia sobre practicantes, aficionados y patrocinadores”. En un momento donde el entorno digital ha suplido las posibles carencias de atención por parte de los medios de comunicación, existe un amplio abanico de posibilidades para configurar y construir de manera independiente el perfil empresarial que queremos. Pero para ello es fundamental emplear todos los recursos, públicos y sujetos que interaccionan en este sistema federativo expuesto. Por lo que queda demostrada la importancia actual de esta cuarta hipótesis y sus consecuencias.

Centrándonos en el manejo de estas acciones, ha quedado claramente plasmada la falta de explotación de la imagen individual de los atletas que componen el primer equipo de la selección nacional. Teniendo más de 50 deportistas que usualmente representan a España cada curso deportivo, la RFEA no utiliza la imagen de estos más que en momentos puntuales, e incluso muchas veces limita estas acciones a deportistas residentes en Madrid, ciudad donde

se encuentra la sede de la RFEA. Es un error no aprovechar a los sujetos internos, ya que en la actualidad el aficionado no demanda solo resultados, sino que busca conocer la historia que hay detrás de cada atleta y ser parte de ella, incluidos los fracasos. Esto se refleja en esa cantidad creciente de corredores populares que al conocer en primera persona el esfuerzo y trabajo que hay detrás de unos objetivos, buscan referentes donde aprender e identificarse. Se corrobora así que la imagen de marca es importante para los practicantes y aficionados, y por ende los es también para los posibles patrocinadores. Porque el patrocinio deportivo ha pasado de ser estático, referido a un logo, a su activación mediante beneficios tangibles para los aficionados y consumidores, ofreciéndose experiencias imposibles para otro tipo de empresas y que solo el deporte puede otorgar.

Por otro lado, no solo de RR.SS. vive el entorno digital, sino que la web corporativa se remarca como una brújula en la identidad de una marca. La evidencia de su uso como fuente de información, en el caso de la RFEA, queda reflejada en las estadísticas del sitio, que aumentan considerablemente en los momentos en los que se disputan competiciones oficiales. Ejemplo claro fue cómo subieron las visitas con el campeonato de España de pista cubierta en febrero o el campeonato de Europa de la misma modalidad en marzo de 2015 (ver tabla 3). Se llegó a cuantificar casi el doble de visitas que al terminar la temporada en pista bajo techo en abril. Así lo han reconocido también los medios entrevistados en este estudio.

Es importante destacar que la imagen es lo primero que se ve al entrar a una web corporativa, su diseño, logos y distribución dentro del sitio, serán los que marque una unidad. El marco que rodea a la información la hará más atractiva, más allá de la calidad de esta. Por ello es importante resaltar que la web de la RFEA percibe unas buenas calificaciones en todos los aspectos menos en el referido al diseño. Esto es un error importante que refleja el estancamiento con la línea anterior de comunicación y que debería dar un giro hacia la sencillez e identidad que el sitio oficial necesita.

El actual jefe de prensa simplifica en dos los principales objetivos de este departamento: “atender a los medios de comunicación e informar sobre todo lo que ocurre sobre atletismo”. Confirma así que, como en la mayoría de los departamentos de comunicación, el propósito fundamental es mantener unas buenas relaciones comunicativas con los medios de comunicación, pero como ya hemos argumentado, no debe ser el único cuando además se están abriendo nuevos canales y oportunidad de comunicación. Es un reto evidente que las FF.DD. y concretamente el caso de la de atletismo, tienen que construir una identidad propia y respetarla. La adopción de una imagen corporativa propia y el diseño de redes de

comunicación multimedia en torno a esta se refleja como fundamental. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de la misión corporativa por parte del ente comunicador.

En definitiva, la mejora de la identidad y la marca, mediante un correcto empleo del diseño de las redes y canales de comunicación que la federación ya posee, contribuirá a una mayor identificación de los aficionados, la captación de nuevos usuarios derivados de las carreras populares así como a la posibilidad de contribuir a la generación de mayores ingresos mediante un nuevo escaparate de publicidad para posibles patrocinadores.

## 8. REFERENCIAS

- Blanco Callejo. y Forcadell, FJ. (2006). *El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España* Revista. *Universia Business Review*, nº.11, 36-61
- Biffi, F. (2003). Providing a new model of Marketing Organisation for National Sport Federations. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.
- Brotons Piqueres, J. M. (2005) *La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un plan de comunicación integral para entidades deportivas.* <http://www.efdeportes.com> / Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 89 - Octubre de 2005.
- Brotons Piqueres, J. M, J. M (2006) Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. <http://www.efdeportes.com> / Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 92 - Enero de 2006 <http://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>
- Cabello, D., Rivera, E., Trigueros, C., & Pérez, I. (2011). *Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXII study of the spanish federated sports model of the 21st century.* *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11 (44), 690-707. <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.pdf>
- Campos López, C. (1997) *Márketing y patrocinio deportivo.* GPE Colección gestión deportiva. Barcelona.
- Ferrand, A. C., Torrigiani, L., & Povill, A. C. (2006). *Gestión del sponsoring deportivo* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Gómez, S., y Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite.* IESE Business School. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>
- Guzmán Morales, S. (2006) *Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español.* <http://www.efdeportes.com> Revista digital · Año 10 · N° 92 | Buenos Aires, Enero 2006 <http://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>
- Jones, D. E. (1994). *Medios de comunicación deportivos. La situación española en el contexto internacional.* *Telos*, 38, 101-108.

Jones, D.E (2003) *Deportes y medios de comunicación. Introducción a la situación en España*. Patrocinio, comunicación y deporte. Consejo Superior de Deportes. ICD nº5. 43-73

Lorenzo Navarro, K. G., & Tejedor, S. (2013). *Uso de las herramientas 2.0 en el periodismo deportivo digital en Cataluña*. Bellaterra 2013. Univesitat Autònoma de Barcelona

Martín García, M.D (2011). *Deporte y sociedad: Los departamentos de prensa en las federaciones deportivas españolas*. Tesis de licenciatura publicada. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

Mediavilla Nieto, G. (2001). *La comunicación corporativa en el deporte: cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo*. Madrid, España: Gymnos.

Moragas Spà, Miguel de (2007). *Comunicación y deporte en la era digital* [artículo en línea]. Barcelona: centre d'estudis olímpics uab. [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf)

Pedersen, P. M., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2007). Strategic sport communication. Human Kinetics.

Perarnau, M. (1992) *Las operaciones de prensa*. Centro de Estudios Olímpicos. 1992. [http://olympicstudies.uab.es/pdf/WP002\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/WP002_spa.pdf)

Ramallal, M. E. G. (2004). *El reflejo del deporte en los medios de comunicación en España*. Revista española de sociología, 4, 271-280.

Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.

SANAHUJA, PERIS, G. (2012). *El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia*. Universidad Jaume I. Tesis doctoral.

SANAHUJA, PERIS, G. (2013) *Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles*. Questiones publicitarias, vol. i, nº 18, 2013, 126-143

Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). *Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers*. International Journal of Sport Communication, 3(4), 422-437.

ZAMORA SABORIT, J. (2015) *La gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro*. Castelló. Universitat Jaume I.

## 9. ANEXOS

### **Anexo1. Cuestionario de la entrevista en profundidad a Gerardo Cebrián sobre la comunicación de la Real Federación Española de Atletismo.**

1. ¿Cuándo se creó el departamento de comunicación de la Real Federación Española de atletismo (RFEA)?
2. ¿Cuál es la denominación actual del área de comunicación? ¿Y la de su función como responsable de esta área?
3. ¿De qué área o de quién depende directamente el departamento de comunicación?
4. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la RFEA? ¿Cuántas de ellas componen el área de comunicación? ¿Cuál es el organigrama?
5. ¿Qué titulación poseen estas personas que componen el área de comunicación de la RFEA?
6. ¿Cómo se distribuyen las diferentes tareas de dicho departamento?
7. Desde el primer gabinete hasta la actualidad, ¿cuántos responsables del área ha habido? ¿Desde cuándo ocupa usted dicho cargo?
8. ¿En qué medida cree que ha cambiado la labor de estos gabinetes desde su llegada a la dirección hasta la actualidad?
9. ¿Cómo ha cambiado Internet la labor de estos departamentos?
10. ¿Tiene la RFEA presencia en las redes sociales (RRSS)? ¿Desde cuándo tiene esta presencia la RFEA?
11. ¿En qué perfiles o RRSS está presente la RFEA? ¿Existe interacción por parte de la RFEA con sus “seguidores” en este medio?
12. ¿Cuándo se lanzó por primera vez la web corporativa de la RFEA? ¿Qué estadísticas posee?
13. ¿Posee la RFEA servicios contratados con agencias externas de comunicación?
14. ¿Cuenta el departamento de comunicación de la RFEA con planes y manuales de comunicación redactados?



15. ¿Qué acciones (directas-indirectas-internas) suele llevar a cabo el departamento de comunicación de la RFEA? ¿Mediante qué herramientas?
16. Revista
17. ¿Cuál es el objetivo general del área de comunicación?
18. ¿Cual es público objetivo principal de la comunicación del departamento?
19. ¿Con qué presupuesto ha contado la RFEA durante la pasada temporada 2013/2014?  
¿Qué partida va destinada al departamento de comunicación?

## **Anexo2. Cuestionario realizado a los periodistas especializados.**

### **INFORMACIÓN GENERAL:**

1. Sexo:
  - Hombre
  - Mujer
2. Edad:
  - De 15 a 20 años
  - De 20 a 25 años
  - De 25 a 30 años
  - De 30 a 40 años
  - Más de 40 años
3. Nivel de estudios:
  - Sin estudios
  - Educación primaria
  - Educación secundaria
  - Formación profesional
  - Estudios universitarios o superiores
4. En qué tipo de población reside según el número de población:
  - Hasta 10.000 habitantes
  - 10.001 a 25.000 habitantes
  - 25.001 a 50.000 habitantes
  - 50.001 a 100.000 habitantes
  - 100.001 a 250.000 habitantes
  - Más de 25.000 habitantes

### **GESTION REDES SOCIALES Y MEDIOS ON-LINE**

5. ¿Cuál es el principal medio que emplea para obtener información relacionada con el atletismo federado y la RFEA?:
  - Web corporativa
  - Perfiles en redes sociales
  - Revista Atletismo español

- Circulares
6. Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación de la RFEA:
- Web corporativa
  - Perfiles en redes sociales
  - Revista Atletismo español
  - Circulares
  - Correo electrónico
  - Correo electrónico
7. En relación a la web corporativa ([www.rfea.es](http://www.rfea.es)), por favor, valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima) el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación que se emplean en la misma
- Contenidos
  - Actualización
  - Diseño
  - Usabilidad
  - Utilidad
8. Valore ahora, del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima) la gestión que la RFEA hace de los mismos:
- Contenidos
  - Actualización
  - Diseño
  - Usabilidad
  - Utilidad
9. En relación a los diferentes perfiles que posee la RFEA en Redes Sociales (RRSS), por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted los siguientes perfiles:
- Twitter
  - Facebook
  - Instagram

- Pinterest
- Youtube
- LinkedIn

10. Valore ahora, del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima) la gestión que la RFEA hace de los siguientes perfiles en RRSS:

- Twitter
- Facebook
- Instagram
- Pinterest
- Youtube
- LinkedIn

11. ¿Cuál considera que es el grado de satisfacción con la interacción que realiza la RFEA con sus usuarios a través de las RRSS?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

## **RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

12. ¿Cómo calificaría la imagen que refleja el atletismo español, en general, en la sociedad actual a través de los diferentes medios de comunicación? (Medios de comunicación tanto generales, como especializados)

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

13. Si su respuesta ha sido 'mala' o 'muy mala', explique brevemente a qué cree que puede deberse esa imagen poco positiva del atletismo español.

14. Conteste a la siguiente pregunta solo si realiza el siguiente cuestionario como representante de un medio de comunicación: ¿Cómo evaluaría la relación que mantiene la RFEA actualmente con los diferentes medios de comunicación?
- Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Mala
  - Muy mala
15. Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima) las siguientes cuestiones que se detallan a continuación:
- Número de apariciones de noticias relacionadas con el atletismo en los medios de comunicación
  - Interés del contenido de las noticias sobre atletismo que aparecen en los diferentes medios de comunicación
  - Representatividad del atletismo en relación a la repercusión de otros deportes olímpicos
  - Acciones sociales y de responsabilidad social corporativa que realiza la Real Federación Española de Atletismo.

## **EVENTOS Y MÁRKETING**

16. Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima) la gestión de las siguientes acciones por parte de la Real Federación Española de Atletismo:
- Acciones publicitarias con los patrocinadores propios de la RFEA.
  - Acciones publicitarias con los atletas del equipo nacional.
  - Ruedas de prensa oficiales.
  - Espacio publicitario en la web corporativa.
  - Visibilidad y difusión de los principales patrocinadores en los diferentes medios online empleados por la RFEA.
  - Visibilidad y difusión de los atletas del equipo nacional en los diferentes medios online empleados por la RFEA.
17. Evalúe ahora el grado de importancia que considera que tienen los ítems anteriormente señalados, (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima):

- Acciones publicitarias con los patrocinadores propios de la RFEA.
- Acciones publicitarias con los atletas del equipo nacional.
- Ruedas de prensa oficiales.
- Espacio publicitario en la web corporativa.
- Visibilidad y difusión de los principales patrocinadores en los diferentes medios online empleados por la RFEA.
- Visibilidad y difusión de los atletas del equipo nacional en los diferentes medios online empleados por la RFEA.

18. En relación a los eventos coordinados y organizados por la Real Federación Española de Atletismo –principalmente campeonatos y reuniones de atletismo (nacionales e internacionales)-, evalúe los siguientes ítems siguiendo con la escala de valoración del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima):

- Comunicación previa y acciones anteriores al evento
- Retransmisión y comunicación instantánea de la competición y/o evento
- Elaboración y difusión de información de manera posterior al evento
- Visibilidad del evento en los medios de comunicación y entorno online

## **VALORACIÓN FINAL Y SUGERENCIAS**

19. Señale, de manera general, su grado de satisfacción con la comunicación que la Real Federación Española de Atletismo (RFEA) realiza:

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

20. Si su respuesta ha sido ‘poco satisfecho’ o ‘nada satisfecho’, explique brevemente por qué valora con esa respuesta la comunicación que realiza el área de comunicación de la Real Federación Española de Atletismo:

21. Para finalizar, dispone de este espacio para aportar las consideraciones o sugerencias que considere oportunas sobre los contenidos y acciones evaluados en este cuestionario. Añada y explique brevemente, si lo desea,

cualquiera de los aspectos tratados sobre la gestión del área de comunicación de la Real Federación Española de Atletismo.